
Organisation des cabinets d'avocats et marchés des services juridiques

Organization of law firms and market for legal services. The contribution of a statistical survey

Christian Bessy



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/rei/6401>

DOI : 10.4000/rei.6401

ISSN : 1773-0198

Éditeur

De Boeck Supérieur

Édition imprimée

Date de publication : 15 septembre 2016

Pagination : 41-69

ISBN : 9782807390577

ISSN : 0154-3229


Référence électronique

Christian Bessy, « Organisation des cabinets d'avocats et marchés des services juridiques », *Revue d'économie industrielle* [En ligne], 155 | 3e trimestre 2016, mis en ligne le 15 septembre 2018, consulté le 03 janvier 2020. URL : <http://journals.openedition.org/rei/6401> ; DOI : 10.4000/rei.6401

© Revue d'économie industrielle

ORGANISATION DES CABINETS D'AVOCATS ET MARCHÉS DES SERVICES JURIDIQUES

Christian Bessy, IDHES ENS-Cachan

 **Mots-clés :** Cabinets d'avocats, organisation, intégration, segmentation des marchés.

 **Keywords:** Law Firm, Organization, Integration, Market Segmentation.

De nombreuses recherches sur les professions libérales montrent les transformations radicales qu'elles ont subies avec l'ascendance d'une logique d'entreprise orientée par le profit et contrôlée par le marché. Ce changement dans les modes d'organisation du travail professionnel peut être relié avec la croissance des entreprises en taille et en influence qui sont devenues des clients de plus en plus importants des professionnels, tels que les experts comptables, les architectes et les avocats (Scott, 2008). Dans chacune de ces professions, une césure assez claire s'est faite entre les cabinets opérant pour des particuliers et ceux qui possèdent une clientèle d'entreprise et bénéficient d'un statut plus prestigieux et de rétributions monétaires supérieures. Ce changement a en retour modifié le mode de fonctionnement des cabinets, passant d'une organisation basée sur le partenariat et la collégialité, l'autonomie et l'évaluation informelle par les pairs, à une forme d'organisation managériale donnant la priorité à la planification stratégique, au marketing et à la plus forte intégration des ressources.

Mais au-delà de ce changement général de l'organisation du travail professionnel, constaté principalement aux États-Unis, il est important

d'analyser et de comprendre cette transformation de façon plus approfondie. Pour cela, nous allons prendre l'exemple de la profession d'avocats.

De nombreuses études ont été consacrées au développement des *law firms* américaines. En particulier, les premiers travaux des années 1970 de Heinz et Laumann (1982) sur les avocats du barreau de Chicago ont montré comment la nature de la clientèle formate l'organisation des services juridiques avec le risque d'une polarisation entre un barreau des affaires et un barreau des particuliers. L'étude ensuite de Galanter et Palay (1992) s'est intéressée à l'époque à la croissance régulière et incessante des grandes *law firms* américaines, croissance qui répond en particulier à la contrainte de promotion des meilleurs jeunes collaborateurs au titre d'associé, et au remerciement des moins performants (modèle *up or out*). En 2000, les firmes de plus de 100 avocats représentent plus de 10,5 % des effectifs de la profession d'avocat (qui comptait 909 019 avocats), 14,3 % des effectifs qui travaillent pour le secteur privé, et près d'un quart si on enlève dans ce secteur les *solo practitioners*.

Mais, dans un article plus récent, Galanter et Henderson (2008) analysent une seconde transformation depuis les années 1990 qui est encore plus spectaculaire : assouplissement du modèle *up or out* avec le maintien dans le cabinet de collaborateurs permanents et d'associés qui n'ont pas de parts sociales, ainsi que le développement des effectifs de juristes collaborant à la production de services pour les entreprises. Les auteurs mentionnent également l'assouplissement de l'engagement (à vie) des associés, le licenciement des moins productifs, l'acceptation des différences de rémunération et de pouvoir de décision qui ne sont pas basées sur l'ancienneté ou l'élection. Tout en montrant une certaine variation suivant la croissance et la réputation des cabinets d'avocats, les auteurs concluent par l'idée que ces derniers deviennent de plus en plus des entreprises si l'on s'en tient au contrôle permanent d'une hiérarchie bureaucratique et paradoxalement de moins en moins du fait de la plus forte rotation des avocats (et de leurs clients) et de la perte du sentiment de loyauté.

De leur côté, à partir d'une enquête de 1992 sur l'industrie US des services juridiques, les travaux de Garicano et Hubbard (2008) mettent en évidence une segmentation du marché suivant laquelle les activités de conseil tendent à être fournies par des *law firms* rassemblant des avocats spécialisés dans différents domaines du droit, alors que le contentieux est le fait

de cabinets spécialisés uniquement dans certains domaines (affaires familiales, assurances). Plus généralement, ils montrent que la part des avocats spécialisés (dans un domaine du droit) augmente avec la taille du marché, en croisant des statistiques sur la spécialisation des avocats et sur la taille et la distribution de la demande de services juridiques par région. Suivant une perspective théorique coasienne, les frontières disciplinaires des firmes (et les arrangements de partage de revenu entre les avocats d'une même firme) refléteraient des variations dans la valeur du partage du savoir sur les opportunités d'affaires entre les avocats qui possèdent les meilleurs avantages comparatifs au sein du cabinet, et dans une moindre mesure, du partage des risques (lié à la fluctuation conjoncturelle des différentes activités du cabinet). Ce modèle du « cross selling » repose sur l'idée que les « opportunités d'affaires » sont « valorisables » du fait du manque d'information des clients quant aux avocats les plus experts, ce qui est plus souvent le cas dans les activités de conseil que dans les activités de contentieux (les meilleurs plaideurs acquérant vite une réputation).

Contrairement au cas américain, il n'y a pas d'études en France qui permettent de caractériser la structure de cette profession faute d'enquêtes statistiques prenant comme unité d'analyse les cabinets d'avocats. Les statistiques du ministère de la Justice montrent simplement que le nombre de groupements d'exercice (réunissant au moins deux avocats associés) augmente continuellement depuis 1997 (première année de la statistique), passant de 3268 à 7511 en 2013. Cette croissance de près de 130 % est supérieure à celle des avocats dont le nombre passe, au cours de la même période, de 32 997 à 58 224 (augmentation de 76 %), mais avec la particularité que la très grande majorité de ces groupements reste de taille relativement modeste. En effet, cet accroissement du nombre des groupements ne s'accompagne pas d'une hausse similaire du nombre d'avocats associés, leur part relative dans l'ensemble de la population d'avocats baissant même légèrement : de 30,7 % en 1997 à 29,6 % en 2013¹.

Mais cette statistique publique ne fournit pas de données sur la structure par taille des cabinets. Une estimation réalisée par la revue *Décideurs* (2012) sur les 100 premiers cabinets d'avocats d'affaires (chiffres pour la France en 2010), conduit à un effectif d'environ 8634 avocats (51 758 pour

1 Ainsi, le nombre moyen d'associés par groupement diminue progressivement de 3,1 à 2,3 au cours de cette période.

l'ensemble de la profession d'avocats en 2010), ce qui représente environ 16,7 % des effectifs de la profession. Parmi ces cabinets, une vingtaine a plus de 100 avocats et représente 9,3 % de l'ensemble de la profession (4843 avocats) ; ce qui correspond à un ordre de grandeur équivalent au cas américain en 2000.

Du point de vue de la spécialisation des activités des cabinets, aucune information statistique exhaustive n'est disponible. Il faut remonter à l'enquête statistique de Lucien Karpik (1995) menée au début des années 1990 auprès de 1000 avocats interrogés sur les différents domaines du droit dans lesquels ils opèrent. Cette enquête mettait en évidence une « hiérarchie statutaire » opposant à l'époque les avocats des particuliers réglant principalement des contentieux (clientèle de personnes, compétence générale, artisanat, revenu faible ou moyen) et les avocats d'affaires faisant essentiellement du conseil (clientèle de sociétés, compétence spécialisée, organisation collective, et revenu élevé), et retrouvant d'une certaine façon la même polarisation mise en évidence par Heinz et Lauman (1982) pour les *Chicago Lawyers*.

C'est pour combler ce manque statistique que nous avons collecté des données concernant les modes d'organisation des cabinets d'avocats à partir d'une enquête par questionnaire sur un échantillon représentatif de plus de 200 cabinets, enquête commanditée par le Conseil National des Barreaux (Favereau *et al.*, 2013). Ce travail statistique vient à la suite d'une enquête plus qualitative sur la base d'entretiens semi-directifs avec un peu moins d'une trentaine de cabinets opérant dans différents domaines du droit (Favereau *et al.*, 2010). Cette première enquête a été réalisée dans le cadre d'une étude portant sur la transformation contemporaine de la profession d'avocat en réponse en particulier à la volonté politique européenne de créer un marché des services juridiques mettant en concurrence de véritables « entreprises », et donc d'abolir certaines règles professionnelles conduisant à des formes de monopole. L'étude a permis de montrer en particulier les positions différenciées des cabinets par rapport aux règles professionnelles et à une logique d'entreprise.

Or, réaliser une enquête statistique sur les « cabinets » d'avocat, plutôt que sur les avocats eux-mêmes, c'est donner du poids à l'aspect « organisationnel » du métier d'avocat, plutôt qu'à son aspect individuel. En ce sens, « cabinet » peut être rapproché d'« entreprise », sans pour autant s'y

réduire², puisque l'idée même de cabinet amène évidemment, par extension, celle de regroupement des avocats, au sein d'une organisation économique dotée d'un mode collectif de gestion. Cette organisation entrepreneuriale non seulement se superpose en quelque sorte à la méta-organisation que constitue la profession mais risque aussi de la remettre en cause au sens où elle ne constitue plus le principal vecteur d'identité, de plus en plus d'avocats s'identifiant plutôt à leur cabinet³.

Cette approche statistique est donc l'occasion d'un autre regard sur la profession d'avocat, déplacement toujours fructueux mais jamais neutre : si cet accent organisationnel sur le cabinet devenait exclusif, il porterait en germe le présage de la disparition à terme de l'avocat individuel indépendant et, de façon concomitante, le recul des ordres dans le contrôle du respect des règles déontologiques. Alors ne serait plus très loin le modèle anglo-saxon de la *law firm* que nous idéalisons d'autant moins qu'il commence à faire l'objet de pronostics pessimistes (Assier-Andrieu, 2011). Ce modèle d'organisation a été longtemps rejeté par l'élite des avocats français avec le souci persistant du barreau de se démarquer de l'affairisme, ouvrant ainsi la possibilité aux firmes juridiques anglo-américaines de conquérir une part importante du marché du droit des affaires en France (Karpik, 1995 ; Dezalay, 1990). Ce dédain des contraintes du marché et de la référence à une logique d'entreprise pourrait d'ailleurs expliquer l'absence de statistiques sur les cabinets et la résistance à la statistique en général⁴.

2 C'est néanmoins une tendance forte du droit européen. Voir en particulier l'affaire Wouters (Cour de justice européenne, 19 février 2002) qui va conduire à l'idée que les avocats exercent une activité économique et, partant, constituent des entreprises. Cette évolution est à relier avec l'accroissement des activités de conseil, en passe d'égaliser l'activité traditionnelle de défense en termes de chiffre d'affaires, et à la réduction des restrictions en matière de démarchage, jusqu'à leur suppression définitive en 2014. Voir la « loi Hamon » du 17 mars 2014 (relative à la consommation) qui vient de mettre la législation française en conformité avec les recommandations européennes en la matière.

3 Voir l'enquête CSA de 2014 qui montre que de plus en plus d'avocats s'identifient à leur cabinet (et non plus simplement à leur profession). CSA/CNB, *Quels avocats pour quels marchés demain ?*, Étude n° 1400436.

4 Voir sur ce point Karpik (2003) qui explique cet aspect réfractaire de la profession d'avocat à la statistique en référence à une volonté politique de ne pas laisser pénétrer, à l'encontre pourtant d'un grand nombre d'avocats, un ensemble de savoirs socio-économiques. En particulier, ce « savoir objectif pourrait devenir une référence pour évaluer l'action des élus et des responsables » (p. 211) et *in fine* une référence à une critique des pouvoirs en place.

A contrario, la référence plus prégnante à une logique d'entreprise au sein du barreau US expliquerait l'existence d'études sur l'organisation des *law firms*. Il n'est d'ailleurs pas anodin que le terme de « firme » soit utilisé dans le cas américain. Ajoutons que, pour un avocat traditionnel, l'idée de valoriser des « opportunités d'affaires », retenue par le modèle de « cross selling » de Garicano et Hubbard (2008), ne va pas de soi et que cela suppose une forme de marchandisation des services juridiques. Or cette idée de « marché du droit » ne fait pas forcément l'unanimité parmi les avocats et en particulier en France où il est courant, au moins dans les petits cabinets, de faire profiter un confrère d'une bonne affaire quand l'avocat n'est pas forcément compétent, même si cela occasionne quelques coûts de transaction supplémentaires. Cela pose la question de la diffusion du modèle de « cross selling » et donc d'une forme d'endogénéisation de ce *business model* par les acteurs eux-mêmes que ne ferait que confirmer l'étude statistique de nos auteurs. Par ailleurs, ce sont aussi les idées de « marché du droit » et de rationalisation des modes d'organisation des activités des avocats qui rendent concevable et plus acceptable l'enquête statistique très détaillée exploitée par les auteurs (Desrosières, 2014).

Ceci étant, nous pensons que les bénéfices à retirer de ce changement de regard sur les activités des avocats l'emportent largement sur les risques de déformation de la réalité, dont nous restons conscients. Au demeurant, il n'y a pas de pire déformation de la réalité que sa méconnaissance, or le réalisme le plus plat suffit à justifier l'approche par les cabinets : non seulement le nombre de groupements d'avocats est en progression constante depuis les années 1990. Elle résulte de toute une série de réformes visant à encourager le regroupement des avocats dans des structures d'exercice. Mais, à un second niveau, on assiste à des regroupements de groupements, avec la progression de formes d'organisation emboîtées comme les réseaux de cabinets. Par ailleurs, à l'échelon de notre territoire, l'ouverture de bureaux secondaires a fortement augmenté au cours de la période, passant de 699 en 2002 à 1088 en 2012 (statistique du ministère de la Justice), témoignant d'un phénomène de diversification géographique des cabinets au niveau national, parallèlement à l'internationalisation de certains d'entre eux (22 % des cabinets de notre échantillon ont plusieurs implantations en France ou à l'étranger).

En l'absence de données nationales, grâce à cette étude pionnière permettant de travailler sur un échantillon représentatif de plus de 200 cabinets,

nous disposons de points de repère, autres qu'intuitifs, pour avancer des ordres de grandeur sur la structuration de la profession d'avocat par cabinets en lien avec la nature des prestations juridiques qu'ils offrent.

Un apport important de notre enquête est de confirmer la polarisation des cabinets entre barreau d'affaires et barreau traditionnel, ainsi qu'un dualisme entre un petit nombre de firmes de très grande taille et une multitude de cabinets de petite taille, avec une discontinuité, un trou dans la distribution par taille des firmes d'avocats : peu de structure moyenne. Nous proposons dans un premier temps de présenter ces éléments de structuration forts des activités des avocats à partir des résultats de notre enquête statistique, ce qui sera aussi l'occasion d'en présenter la méthodologie et ses principaux objectifs.

Dans une deuxième partie, nous présentons une typologie des cabinets groupés avec collaborateurs suivant le degré d'intégration de leurs ressources et de standardisation de leurs activités, ce qui constitue un autre apport de notre enquête permettant d'aborder la question de la division du travail⁵. Nous complétons cette typologie par la présentation des autres modes d'organisation des cabinets en lien avec les marchés des services juridiques dans lesquels ils opèrent (activité de conseil/contentieux, nature de la clientèle).

D'un point de vue théorique, nous prenons appui sur l'idée d'une pluralité de modèles d'activité (ou de « modèles d'entreprise » mais l'expression est sans doute trop forte pour la profession d'avocat), en mettant particulièrement l'accent sur les formes de coordination des actions au sein des cabinets d'avocats et avec leurs clients, suivant différentes « conventions de qualité »⁶. Il ne s'agit ici que d'un cadre heuristique qui a inspiré la conception de notre questionnaire tout en sachant que l'enquête statistique est forcément réductrice dans l'appréhension de ces « conventions ». Comme nous l'avons précisé précédemment, le format même d'information de l'enquête

5 Cette typologie a déjà été exposée dans le chapitre 3 de notre ouvrage (Bessy, 2015). Mais elle est présentée ici de façon plus académique et précédée de toute une partie méthodologique qui soulève les difficultés mais aussi l'apport de notre enquête statistique.

6 Nous développons ce cadre analytique autour de quatre modèles de cabinets d'avocats dans Favereau *et al.* (2010, pp. 14-17).

statistique suppose une rationalisation de l'activité au sein des cabinets qui la rende d'abord acceptable par les représentants de ces derniers.

1. L'HÉTÉROGÉNÉITÉ DES CABINETS D'AVOCATS

En France, l'exercice individuel de la profession d'avocat a longtemps constitué le seul mode d'exercice autorisé. Depuis la loi du 31 décembre 1971, de multiples structures d'exercice en groupe ont été organisées par le législateur afin de permettre aux cabinets d'avocats de se développer dans un contexte international de plus en plus concurrentiel. Avant cette date, notons néanmoins la possibilité pour les avocats de se regrouper au sein de structures d'exercices fermées : Associations (décret de 1954) et Sociétés Civiles Professionnelles (SCP, loi de 1966). Puis, la loi du 31 décembre 1990 va offrir la possibilité de créer des Sociétés d'Exercice Libéral (SEL). Cette structure d'exercice plus capitalistique renforce une logique d'entreprise en référence au modèle de la *law firm* anglo-saxonne⁷. De plus, cette loi va conduire à la fusion de 1991 entre avocats et conseils juridiques donnant une nouvelle impulsion à cette logique du fait de la tradition plus entrepreneuriale des seconds recourant au salariat et aux sociétés de capitaux.

Nous présentons dans un premier temps les objectifs et la méthodologie de notre enquête statistique, ainsi que les difficultés rencontrées du fait de la grande hétérogénéité de la profession. Nous en donnons ensuite une illustration statistique à partir du dualisme entre le barreau d'affaires et le barreau classique, et de la distribution par taille des cabinets⁸. Pour conclure cette partie, nous avançons des facteurs explicatifs de limitation

7 Si les sociétés d'exercice libéral (SEL) et les sociétés civiles professionnelles (SCP) sont majoritaires en 2012 (respectivement 43,6 % et 34,0 %, données du ministère de la Justice), les associations ne représentent plus que 12,6 % des groupements (19,2 % en 1997). Les SEL connaissent un développement rapide et ont dépassé en part relative les SCP depuis 2008.

8 Les disparités au sein de la profession sont une donnée constante qui s'est même renforcée à partir des années 1990 (Karpik, 1995). Notre enquête en donne un ordre de grandeur en termes de CA : les écarts entre les différents types de cabinet vont de 0,121 million d'euros (en moyenne) pour les cabinets individuels parisiens à plus de 41 millions pour les groupements parisiens, avec une valeur extrême à 127 millions – soit un écart symbolique de 1 à 1000.

de la taille des cabinets du fait de la multiplication de formes d'organisation emboîtées, telles que les réseaux de cabinets, constituant une nouvelle source d'hétérogénéité.

1.1. Objectifs et méthodologie de l'enquête statistique

Un des objectifs de notre enquête statistique (Favereau *et al.*, 2013) était de rendre compte de l'hétérogénéité des cabinets, en se focalisant sur les différents modes d'organisation de leurs activités. Cette diversité organisationnelle a d'ailleurs rendu relativement délicate la conception d'un questionnaire s'adressant à un échantillon représentatif de l'ensemble des 26 300 cabinets d'avocats que la profession comptait en 2011 (voir encadré méthodologique).

Cette diversité tient en premier lieu à la pluralité des modes d'exercice des avocats. Pour des raisons administratives et fiscales, la statistique du ministère de la Justice distingue quatre modes d'exercice des avocats (53 744) répartis comme suit au 1^{er} janvier 2011 :

- à titre individuel (19 837 ; 36,9 %)
- en qualité d'associé (15 276 ; 28,8 %)
- en qualité de collaborateur libéral (15 488 ; 28,4 %)
- en qualité de collaborateur salarié (3 143 ; 5,8 %)

L'avocat exerçant à titre individuel constitue encore le modèle dominant même s'il est suivi de très près par l'avocat qui opère dans un groupement d'avocats ou dans le cadre d'un contrat de collaboration.

Signalons que la part d'avocats collaborateurs qui exercent dans un cabinet dans le cadre d'un contrat de collaboration salariale n'a fait que baisser à partir des années 2000 au profit de la part des avocats exerçant à titre individuel qui représentait à l'époque un tiers des avocats. Au début des années 2000, l'étude d'A. Vauchez et de L. Willemez (2002) avait souligné la proportion relativement importante des avocats salariés (8,5 % de l'ensemble des avocats en 2000)⁹. À l'encontre des prévisions à la hausse

9 À la différence des collaborateurs dits « libéraux », ils ne peuvent pas constituer de clientèle personnelle, ce qui diminue ensuite leur possibilité de s'installer à leur compte ou de rentrer dans une association avec d'autres avocats.

faites par ces sociologues, qui se basaient en particulier sur l'augmentation de la taille des groupements concomitante au développement des sociétés d'exercice libéral, le nombre relatif d'avocats salariés a été en constante diminution pour atteindre 5,0 % en 2013, en passant par 7,5 % en 2005. Ce retournement non prévu constitue un élément intéressant que l'on peut analyser comme une forme de recul de l'intégration des ressources dans les plus grands cabinets¹⁰. Dans notre échantillon, seulement 3 cabinets ont répondu avoir des collaborateurs salariés.

Méthodologie de l'enquête statistique

Les données de l'enquête portent sur l'année 2010 et ont été recueillies au second semestre de l'année 2011, via l'administration d'un questionnaire déposé sur un site Internet, à l'exception des grandes structures (CA > 7 millions d'euros) qui ont fait l'objet d'un entretien en face à face. Ces entretiens ont d'ailleurs également permis de recueillir des matériaux plus qualitatifs. Au-delà des informations générales sur le cabinet, le questionnaire aborde différents thèmes : activités et concurrence sur le marché, publicité et information du consommateur, structures et modes d'organisation (effectifs, pratiques de recrutement, de rémunération et d'association, organisation du travail). La pluralité des thèmes a été l'objet de négociations (parfois acharnées) au sein de notre équipe, leur multiplication réduisant leur approfondissement et augmentant le risque de non-réponse.

Un millier de cabinets ont été interrogés ; au terme de toutes les relances, plus de 200 cabinets ont répondu (205 réponses exploitables), ce qui fait un taux de réponse d'environ 20 %. L'usage d'un système de pondération permet de travailler sur un échantillon redressé, du fait de la légère sur représentation des réponses des « cabinets groupés ». Si nos résultats sont représentatifs des cabinets d'avocats français (par structure d'exercice (groupement/individuel) et par type de Barreau (Paris/hors Paris), ils sont à prendre avec prudence. Nous espérons un taux de réponse plus élevé. La relative faiblesse de notre échantillon permet d'avoir seulement une précision de plus ou moins 7 % pour l'estimation d'une proportion.

¹⁰ Sur cette question voir Bessy (2015), notamment le chapitre sur « La fin de la collaboration salariée », dans lequel nous analysons cette chute, pp. 181-193.

Par exemple, la part de cabinets qui ont engagé au moins un collaborateur est de 35,1 % sur l'échantillon redressé. Cela veut dire que la véritable proportion se situe dans une fourchette comprise entre 28 et 42 %. Mais, on a pu se livrer à des exercices typologiques permettant de rendre compte des différentes dimensions de l'hétérogénéité des cabinets ou, encore, travailler à partir d'un sous-échantillon comme on l'a fait pour la typologie des cabinets groupés avec collaborateurs qui est au cœur de cet article.

Par ailleurs, le nombre total de cabinets (26 304 cabinets en 2011) n'a rien d'évident et n'a jamais fait l'objet d'une publication officielle, ce qui témoigne de la focalisation des statistiques du ministère de la Justice sur l'avocat individuel et, par conséquent, du caractère novateur de notre enquête. Pour établir cette population-mère de « cabinets », nous avons simplement ajouté aux avocats exerçant à titre individuel (19 837) le nombre de groupements d'exercice (6467). Suivant cette convention de mesure, les « cabinets groupés »¹¹ représentaient un quart des cabinets et les « individuels » les trois quarts. Or les collaborateurs peuvent travailler aussi bien dans un groupement que dans l'étude d'un avocat qui exerce à titre individuel. L'enquête permet de conclure que les « cabinets groupés » et les « cabinets individuels » se partagent approximativement à parts égales la population d'avocats, que ce soit dans le barreau de Paris ou dans les autres barreaux.

En effet, lorsqu'on croise la structure d'exercice (cabinet groupé/individuel) et la présence ou non d'au moins un collaborateur dans le cabinet, on obtient quatre modes d'organisation. Dans l'échantillon redressé et par ordre décroissant d'importance, la répartition est la suivante : 58,9 % de cabinets individuels sans collaborateur qui représentent 31,5 % des avocats ; 18,6 % de cabinets groupés avec collaborateurs (46,9 % des avocats) ;

11 Une précision terminologique est nécessaire : par « cabinet groupé », nous entendons dans ce texte « groupement d'exercice » (c'est-à-dire un cabinet avec au moins deux associés), ce qui écarte le simple « regroupement » d'avocats individuels dans une structure de moyens, sans association. Mais dans tous les cas, en mettant en avant la notion de « cabinet », nous considérerons les avocats, y compris individuels, à travers la façon dont ils « s'organisent » pour exercer leur activité. S'il faut aussi définir « organisation », nous dirons classiquement qu'elle désigne un ensemble coordonné de ressources (matérielles et immatérielles), la coordination étant assurée soit par un individu (cabinet « individuel »), soit par plusieurs (cabinet « groupé »).

16,5 % de cabinets individuels avec collaborateurs (18,5 % des avocats) ; et 6,0 % de cabinets groupés sans collaborateur (3,0 % des avocats).

Dans la seconde partie, nous présenterons le travail typologique à partir du sous-échantillon « cabinets groupés avec collaborateurs » pour lesquels l'ensemble du questionnaire leur a été adressé, en particulier les questions sur la gestion des collaborateurs. Pour les trois autres modes d'organisation, ces questions n'ont pas été posées afin de simplifier le questionnaire pour les plus petites structures d'exercice.

Cette enquête menée en 2011 est donc une première du genre et met à disposition une batterie d'indicateurs sur l'aspect organisationnel de la profession. Parmi les facteurs de structuration des activités des avocats par cabinets, l'entrée par les domaines du droit qu'ils pratiquent donne une image fortement contrastée de la profession¹². Nous y avons consacré dans notre enquête une série de questions afin de pouvoir caractériser la spécialisation des cabinets. Mais nous n'avons pas défini un niveau de détail qui permette de tester les hypothèses de Garicano et Hubbard (2008) et de reprendre leur méthodologie (en particulier l'appariement avec une enquête sur la taille et la demande potentielle de services juridiques par région)¹³. Notre questionnement de départ était donc moins ambitieux et repose sur une base de données de cabinets beaucoup plus restreinte.

1.2. Le renforcement du dualisme entre le barreau d'affaires et le barreau classique

Nous avons construit une typologie (méthode de la Classification Hiérarchique Ascendante), en prenant comme variables actives les domaines du

12 Comme L. Karpik l'avancé déjà dans son ouvrage sur les avocats de 1995, les domaines du droit sont devenus « l'instrument de la définition réciproque des camps antagonistes et la réalité la plus pertinente pour penser ensemble la définition du métier, les intérêts particuliers et les engagements politiques » (1995, p. 294). L'auteur insiste sur le caractère inséparablement technique et symbolique de cette catégorisation, au sens de prestige social.

13 En effet, une de leurs questions porte sur la distribution par cabinet du nombre d'avocats spécialisés dans 13 domaines du droit. Ces données, portant sur plus de 26 000 cabinets et 210 000 avocats, sont issues de la « legal services portion of the 1992 Census of Services ». Elles permettent de caractériser avec une grande précision le degré de spécialisation des cabinets, ainsi que l'étendue de l'expertise des avocats et la façon dont les spécialistes sont organisés dans ces cabinets.

droit, à partir de la répartition du CA des cabinets suivant les 20 domaines du droit retenus par notre enquête (Nomenclature européenne)¹⁴. En retenant ce type de variable, on voit apparaître une nette polarisation autour de deux classes sur les huit que révèle notre étude. Nous en faisons ici une présentation très synthétique à partir des deux classes principales¹⁵ :

- L'une classe où le *droit des affaires* joue un rôle structurant (mais pas exclusif : il est co-pratiqué avec le droit fiscal, le droit de la faillite et le droit des TIC). Ces cabinets (le plus souvent groupés) ont essentiellement une clientèle d'entreprises et offrent principalement des prestations de conseil. Ils dégagent un CA par avocat très élevé. On pourrait rapprocher cette classe d'une autre, spécialisée dans la propriété intellectuelle, où l'on observe les tarifs horaires les plus élevés.
- L'autre classe où le même rôle structurant est joué non plus par un mais par deux domaines : le *droit de la famille* et (avec une moindre importance) le *droit pénal*. Ils sont co-pratiqués avec le droit de l'immigration et d'asile. Il s'agit essentiellement de cabinets individuels, dont la clientèle est principalement constituée logiquement de particuliers, et dont l'activité est centrée sur le contentieux. Le CA par avocat est peu élevé. Signalons que le recours croissant à l'aide juridictionnelle et la concentration de nouveaux entrants sur les affaires familiales ou le petit pénal, conduisent à une intensification de la concurrence sur ce segment¹⁶.

Entre ces « cabinets d'affaires » et ces « individuels traditionnels », on distingue une catégorie intermédiaire avec trois classes de cabinets (autour

¹⁴ Le réseau de co-pratiques entre les différents domaines du droit est mis en relation avec des variables supplémentaires permettant de caractériser la nature principale de l'activité du cabinet (conseil/contentieux), de sa clientèle (entreprises, particulier et collectivités publiques), le CA moyen par avocat, ainsi que leur tarif horaire, pour chaque classe de cabinets.

¹⁵ Pour une présentation plus détaillée de cette typologie voir Bessy (2015, pp. 97-108).

¹⁶ Les calculs des indices de concentration par domaine du droit montrent que d'une façon générale, avec quelques nuances, et contrairement à certaines suspensions, le marché est concurrentiellement ouvert. Ainsi, concernant le droit des affaires et de la fiscalité, la concentration demeure modérée, en dépit du poids des grosses structures parisiennes. Voir notre rapport pour le CNB de 2013, p. 53, pour les types de concurrence, et p. 56 pour les indices de concentration calculés par C. Chaserant et S. Harnay.

respectivement du *droit public*, du *droit du travail* et du *droit des biens*) qui cumulent à parts égales une clientèle d'entreprises et de particuliers (et de collectivités publiques) et dont l'activité de contentieux représente près des trois quarts du CA. Cette catégorie « cabinets intermédiaires » mixant différents types de clientèle est minoritaire : les deux catégories extrêmes représentent près des deux tiers des cabinets et tout donne à penser qu'elles se sont fortement développées depuis les années 1990 (Karpik, 2003).

Cette polarisation hiérarchique (de l'excellence professionnelle), qui ressort nettement aujourd'hui, rejoint l'opposition mise en évidence dans notre première étude (Favereau *et al.*, 2010) entre les cabinets qui s'inscrivent dans une logique de coproduction de la stratégie juridique de leur client (consistant principalement en entreprises qu'ils conseillent) et des cabinets qui traditionnellement ont un certain pouvoir discrétionnaire dans la constitution des dossiers, opérant principalement pour des particuliers désireux de régler un problème de contentieux (parfois au plus bas coût possible).

Un autre indice de cette polarisation se retrouve dans l'importance de la place de Paris qui concentre la plus grande partie du Barreau d'affaires et près de 42 % des avocats français en 2011. Cela explique la construction de notre échantillon de cabinets qui repose, en plus de la strate « type de cabinet » (groupement/individuel), sur une strate basée sur la localisation du cabinet (Paris/hors Paris).

Finissons, pour caractériser cette polarisation, par la distribution par taille des cabinets. 49 % d'entre eux ont un seul avocat, 40 % de deux à cinq avocats, 11 % plus de cinq¹⁷. À l'exception des très grosses structures (les cabinets de plus 100 avocats représenteraient 0,5 % des cabinets et près

17 Notons que la part des plus grands cabinets est minorée car dans notre enquête nous avons demandé au cabinet de déclarer son effectif uniquement pour la structure qui opère dans le ressort du barreau dans lequel elle est inscrite. Cela ne prend donc pas en compte les effectifs des cabinets qui opèrent dans d'autres bureaux au niveau national ou international. Par ailleurs, à l'autre extrémité de la distribution, pour les cabinets déclarant un seul avocat, cette proportion est sous-estimée et se rapproche des 58 % lorsqu'on utilise comme variable le fait que le cabinet déclare avoir ou non au moins un collaborateur. Dans un certain nombre de cas, on peut penser que les répondants ont répondu positivement en 2011 car ils venaient juste d'embaucher un nouveau collaborateur qui n'était pas présent en 2010. À cela, il faut ajouter des oublis de certains répondants.

de 5 % des avocats français), la distribution statistique des cabinets est dominée – plus encore que celle des entreprises « ordinaires » – par une écrasante majorité de petits cabinets.

On peut dès lors se demander si cette discontinuité renvoie à une impossibilité pour des cabinets performants de gravir peu à peu – sur le long terme – tous les degrés de la distribution par taille. Cela serait préoccupant pour des raisons qui n'ont rien d'académique, car cela pourrait signifier des positions acquises pour les plus grosses structures et en particulier dans leur pouvoir d'attraction de nouveaux avocats. Ou alors cette discontinuité s'explique par des stratégies de développement des cabinets qui sont différentes avec aux deux extrémités : des stratégies très agressives de développement ou au contraire de volonté d'indépendance et d'approfondissement des relations avec quelques clients, en passant par des réseaux de cabinets.

En haut de la distribution par taille, on peut faire référence à l'installation des grands cabinets d'affaires anglo-saxons au cours des deux dernières décennies reposant sur d'intenses pratiques de débauchage. Ces géants internationaux du droit entretiennent une forme de surenchère dans les rétrocessions d'honoraires accordées aux collaborateurs (leur rémunération), mais sans toujours participer à leur formation initiale et en s'accommodant de leur forte rotation (Henderson et Galanter, 2008 ; Bessy, 2010)¹⁸.

De l'autre côté, le maintien du mode traditionnel d'exercice individuel, ou encore l'accroissement modéré de la taille des cabinets, peuvent correspondre à une recherche d'indépendance des avocats ou même à un refus de la logique d'entreprise à tout va. C'est d'ailleurs ce refus qui pourrait expliquer la répétition des scissions qui entravent traditionnellement le développement des cabinets français¹⁹.

18 Un de nos interlocuteurs (interrogé en 2008) travaillant dans ce type de cabinet a mentionné que le turnover des collaborateurs s'est accru au cours des années récentes, ces derniers restant en moyenne 18 mois. Les résultats de notre enquête montrent qu'au cours de l'année 2010, le taux de rotation des avocats (sans distinction entre associés et collaborateurs) dans les cabinets groupés est en moyenne de 13,5 %, ce qui suggère grossièrement qu'un avocat changerait de cabinet tous les 7 à 8 ans.

19 Cette particularité française a été soulignée à plusieurs reprises par les interlocuteurs de nos différentes enquêtes et elle est également mentionnée par un spécialiste de la profession comme L. Karpik (2003). Cela explique qu'il y a en France très peu de cabinets centenaires (Chatudeau, 2014).

1.3. La multiplication des formes d'organisation emboîtées

Mais un autre facteur de limitation de la taille des cabinets tient au développement de formes d'organisation emboîtées et basées sur la mutualisation de ressources de plusieurs cabinets, de formes donc hybrides entre l'entreprise intégrée et le marché (Williamson, 1985). En effet, à l'existence déjà ancienne de groupements logistiques permettant de faire face aux réalités économiques, tout en préservant l'indépendance de l'avocat, se surajoutent aujourd'hui tout un ensemble de réseaux de cabinets que nous avons essayé d'appréhender par le biais de notre enquête.

En premier lieu, le recours à des structures de moyens offre aux cabinets membres la possibilité de mutualiser des ressources logistiques. Dans l'échantillon de notre enquête, 25 % des cabinets font partie d'une structure de moyens, ces dernières étant légèrement sur représentées pour les avocats exerçant à titre individuel en province (30 %) et sous-représentées pour les cabinets groupés parisiens (17 %). Dans plus de 94 % des cas, il s'agit d'un partage de locaux ; dans 52 % des cas, de mise en commun de documentation ; dans 41 %, d'un secrétariat ; dans 33 %, d'autres ressources ; et dans seulement 5 %, de la gestion de la facturation.

De même, les liens inter-cabinets peuvent prendre la forme de réseaux de relations souples sous la forme de partenariats privilégiés avec des correspondants afin d'échanger des dossiers et des clients. D'après notre enquête, 2,6 % des cabinets sont membres d'un réseau national et 5,2 % de réseaux internationaux. La taille de ces réseaux varie de 50 000 à 15 000 avocats. L'appartenance à un réseau caractérise les cabinets groupés plutôt que les cabinets individuels, et c'est encore plus net s'agissant des réseaux internationaux : 17 % des groupements, 2 % des cabinets individuels. Non seulement ces réseaux se développent avec l'usage des TIC²⁰, mais aussi ils prennent une forme de plus en plus structurée qui s'explique à la fois par le souci des cabinets de suivre leur clientèle d'entreprises, dont l'implantation géographique est de plus en plus diversifiée, ainsi que par

20 Notons par ailleurs que l'usage plus intensif des NTIC (e-barreau), épargnant des déplacements et simplifiant l'envoi des pièces, peut aussi conforter une recherche d'indépendance ou de limitation de la taille du cabinet. Sur ces questions, voir Dumoulin et Licoppe (2011).

l'évolution rapide du droit exigeant des expertises pointues et hyperspécialisées, à l'instar des cabinets en droit social. Mais cette forme d'organisation hybride ne se développe pas seulement en réponse à cette hyperspécialisation. En effet, de façon plus générale, elle favorise le « cross selling » à l'échelle du réseau de cabinets afin que chacun d'entre eux profite des opportunités d'un marché national ou international des services juridiques.

On peut signaler également le développement plus récent de réseaux de cabinets qui s'inspirent du modèle de la franchise, à partir d'une offre de services répondant à des besoins de droit auxquels les cabinets traditionnels ne répondraient pas. Leur cible vise explicitement une clientèle qui n'a pas l'habitude de s'adresser à des avocats (Wickers, 2014). Pour attirer cette nouvelle clientèle, ils ont adopté les ressources marketing de la distribution de détail : vitrine, espace d'information, autant de dispositifs favorisant la démarche de demander un conseil juridique. Leur fondateur justifie leur innovation par le fait qu'ils répondent à une véritable demande de simplification d'accès au droit. Ce type d'organisation hybride se décline aujourd'hui sous forme numérique et participe du mouvement de multiplication de plateformes offrant des prestations juridiques standards à « bas coûts », et ceci malgré l'hostilité des instances représentatives des barreaux français.

En conclusion, l'implantation des grandes *law firms* sur le territoire français a renforcé le dualisme dans la profession et banalisé la logique d'entreprise en matière de services juridiques dont le marché s'internationalise de plus en plus²¹. Cette logique conduit à une forme d'intégration des ressources plus poussée dans les plus grands cabinets, intégration qui

21 L'étude publiée par *Juristes associés* « Radiographie des cabinets d'affaires en 2010 » (Barszcz, 2012) distingue quatre groupes de cabinets parmi les 150 plus grands cabinets (retenus par l'étude) qui opèrent principalement dans le domaine du droit des affaires. Ces cabinets réalisaient, en 2010, près de 3,2 milliards de CA (environ un quart du CA de la profession) et représentant plus de 10 600 avocats (un cinquième de la population totale en 2010). Les cabinets nationaux parisiens (les plus nombreux, 77 cabinets) et les cabinets nationaux de province (23 cabinets), catégories qui se sont fortement étoffées au cours des vingt dernières années mais qui n'ont pas l'envergure des grands cabinets internationaux. En effet, bien que deux fois plus nombreux dans l'échantillon (environ une centaine) que les cabinets internationaux, ils ne représentent pas plus d'un tiers du CA total et près de 40 % des « productifs ».

reste néanmoins relative suivant l'importance du turnover des avocats ou encore le recours à différentes formes de sous-traitance, comme nous allons le voir dans la partie suivante. Du côté des plus petits cabinets, et même des *solo practitioners*, s'offre la possibilité d'inscrire leur pratique dans différents réseaux de cabinets ou même aujourd'hui, avec l'autorisation récente du démarchage et le développement des NTIC, de travailler pour des opérateurs juridiques *low cost*.

2. CABINETS D'AVOCATS, INTÉGRATION DES RESSOURCES ET STANDARDISATION DES ACTIVITÉS

L'hétérogénéité des cabinets d'avocats est également appréhendable à partir des quatre modes d'organisation que nous avons distingués (groupements d'exercice ou cabinets individuels, avec ou sans collaborateurs), avec des points de concordance avec la partition précédente, construite à partir des domaines du droit, mais aussi avec des différences, chaque classe de cabinets pouvant se trouver incarnée par plus d'une forme organisationnelle. Nous allons partir d'abord d'une typologie qui porte uniquement sur les cabinets groupés avec collaborateurs, mode d'organisation dont la capacité de rayonnement est la plus grande et pour lequel notre questionnaire statistique a été le plus complet. Nous positionnons ensuite les autres modes d'organisation des cabinets tout en montrant des liens entre ces différents types de cabinets, à l'instar des relations de sous-traitance.

2.1. Typologie des cabinets avec collaborateurs

Les principales différences en matière de collaboration reposent sur les niveaux de rétrocession et l'investissement dans la formation des collaborateurs, et en particulier dans leur possibilité de constituer une clientèle (Bessy, 2010). Cela a des conséquences sur le turnover des collaborateurs et sur la façon dont ils sont recrutés, formés dans le cabinet (au sein duquel la division du travail est plus ou moins forte) et peuvent accéder à l'association. Un des objectifs de notre enquête était entre autres de pouvoir mesurer ces différents aspects de la gestion des collaborateurs et de les mettre en relation avec la nature des prestations juridiques que les cabinets délivrent.

À partir de nos données statistiques, nous avons construit une typologie des cabinets groupés avec collaborateurs qui représentent 18,6 % des cabinets et 46,9 % des avocats. 69 cabinets de notre échantillon sont concernés. Du fait de 14 valeurs manquantes, la typologie a été construite sur 55 cabinets et à partir de six variables actives (prenant des valeurs numériques). Ce choix a été réalisé afin de rendre compte principalement du degré d'intégration des ressources au sein du cabinet groupé et de standardisation de son activité. Les variables actives sont les suivantes :

- le taux de turnover des avocats (associés et collaborateurs) (%)
- la rémunération annuelle brute du collaborateur à l'embauche (euros)
- l'appartenance de la clientèle
 - o = 0 si elle appartient à l'avocat
 - o = 1 si système mixte
 - o = 2 si elle appartient au cabinet
- la politique d'association des collaborateurs
 - o = 0 si pas d'accès des collaborateurs à l'association
 - o = 1 si association avec durée courte
 - o = 2 si association avec durée longue
- l'importance de la division du travail dans le cabinet
 - o = 0 si jamais
 - o = 1 si exceptionnellement
 - o = 2 si souvent
- la part d'avocats qui se consacrent uniquement à l'activité de conseil (%)

Notons que la division du travail dans le cabinet renvoie à la question « Vous arrive-t-il de travailler sur des dossiers à plusieurs ? », question qui cherche à mesurer l'importance de l'indépendance du jugement de l'avocat dans le traitement des dossiers. Alors que la question « Quel pourcentage d'avocats de votre cabinet se consacre presque exclusivement à des activités de conseil ? » permet d'appréhender, au sein du cabinet, la division du travail entre les avocats qui font uniquement du conseil (c'est-à-dire qu'ils ne portent jamais la robe) et ceux qui font principalement de la défense. Elle donne une indication de la polarisation du métier d'avocat sur l'activité de conseil en œuvre dans les grands cabinets d'affaires,

polarisation qui peut conduire à une forme de routinisation des tâches ou encore d'une codification encourageant l'automatisation du travail et donc la suspension du jugement du professionnel. Associée à une forte division du travail dans l'étude d'un dossier, cette spécialisation dans l'activité de conseil participe à la standardisation des prestations juridiques dans les domaines où le droit est le plus stabilisé.

L'ajout de « variables supplémentaires » (voir tableau) concernant la taille et la localisation du cabinet, la nature de sa clientèle et les domaines du droit dans lesquels il opère, ainsi que la structure des effectifs et le CA moyen par avocat, permettent de mieux spécifier les différences entre les classes de groupements d'avocats avec collaborateurs. Nous avons également ajouté la répartition du pouvoir de décision entre les associés au sein du groupement, ainsi que la forme juridique du groupement (principalement Société Civile Professionnelle ou Société d'Exercice Libérale). Par contre, le mode de rémunération des associés n'a pas été pris en compte du fait que l'information est souvent manquante.

Commençons par noter que l'analyse en composantes principales à partir des 6 variables actives fait apparaître deux axes principaux dont on propose l'interprétation suivante²². Le premier axe (représentant 31 % de l'inertie) est fortement structuré par la rémunération du collaborateur, la spécialisation des avocats dans le conseil et la division du travail au sein du cabinet. Il permet de différencier les cabinets groupés suivant la **standardisation** de leur activité, celle-ci étant compensée par une rémunération élevée des collaborateurs, mais qui va de pair avec des durées longues d'accès à l'association. Le second axe (22 % de l'inertie) différencie les cabinets suivant l'intensité de la rotation des avocats qui est corrélée avec le fait que la clientèle est principalement attachée à chaque avocat. Cet axe permet donc de contraster les cabinets suivant le degré de **rotation** des avocats et de leurs clients.

À partir de ce premier plan factoriel, on peut positionner les deux grandes classes de la typologie²³. La première classe (23 cabinets) est caractérisée à

22 Nous avons utilisé la « proc acp » du logiciel SAS et la « proc cah », du même logiciel, pour la réalisation des classifications ascendantes hiérarchiques.

23 Nous aurions pu également retenir une partition en quatre classes mais la petite taille de notre échantillon conduit à des classes avec de faibles effectifs et donc des différences peu significatives.

la fois par une forte intégration des ressources et une faible standardisation de l'activité alors que la seconde classe (32 cabinets) allie à la fois une forte rotation des avocats et standardisation de leurs activités. Les centres de ces deux classes se projettent ainsi aux extrêmes de la première bissectrice du plan factoriel constitué par les deux axes précédents.

La première classe renvoie au « régime professionnel classique » d'exercice de l'activité d'avocat (Karpik, 2007), la part des avocats ne faisant uniquement du conseil étant faible (23,1 %). Ils se distinguent par une rémunération annuelle du collaborateur à l'embauche peu élevée (34 900 euros), une association des collaborateurs qui n'est pas systématique, sinon avec une durée courte d'accès à l'association, une relative faiblesse de la division du travail dans le cabinet, préservant l'indépendance de jugement de l'avocat, et un turnover faible (8 %). La co-pratique de différents domaines du droit (droit du travail, droit des affaires, droit public, droit des biens, droit de la famille), couplée avec une activité orientée massivement par le contentieux (75,1 %), indique qu'il s'agit de cabinets « généralistes » travaillant pour une clientèle mixte, même si les entreprises sont légèrement majoritaires (55 %). Localisés principalement hors Paris, ces cabinets groupés sont de taille relativement réduite : 11 avocats en moyenne avec une répartition équivalente entre associés et collaborateurs. Par ailleurs, tous les associés ont un pouvoir de décision identique au sein du groupement qui prend, dans plus de la moitié des cas, la forme juridique traditionnelle de la SCP (52,2 % contre 38,8 % en moyenne dans notre échantillon). Inversement, les SEL sont sous-représentées (39,1 % contre 45,5 % en moyenne) mais la différence est peu significative.

À l'opposé de ces « cabinets généralistes de province », l'intégration des ressources serait plus faible dans la classe composée principalement par des « grands cabinets d'affaires parisiens » (32 cabinets) dans lesquels la part des avocats faisant uniquement du conseil est plus importante (58,6 %), principalement dans le domaine du droit des affaires et du droit fiscal. Le turnover des avocats y est plus intense, la rémunération des collaborateurs à l'embauche (54 200 euros) et les durées d'accès à l'association y sont plus élevées. Dans ces grands cabinets (taille moyenne de 46 avocats) caractérisés par un CA moyen par avocat beaucoup plus élevé que dans la classe précédente (258 190 contre 158 220 euros), il y a près de deux collaborateurs pour un associé et 9 stagiaires en moyenne (un seul dans la classe précédente). Cela montre l'attractivité de ces cabinets (dont 4 sont

Tableau 1. Représentation simplifiée de la typologie en deux types + individuels avec collaborateurs

<i>Variables actives</i>	Grands Cabinets d'affaires parisiens N = 32	Cabinets généralistes de province N = 23	Individuels avec collaborateurs N = 26
Rémunération annuelle brute du collaborateur à l'embauche (euros)	54 200	34 900	40 000
% d'avocats ne faisant que du conseil	58,6*	23,1	Non renseigné
Association du collaborateur	Durée longue	Pas d'association, sinon durée courte	Pas d'association
Division du travail	Souvent	Exceptionnelle	Exceptionnelle
Turnover (%)	14,0	8,0	NR
Appartenance de la clientèle (peu significative)	Cabinet	Système mixte	NR
<i>Variables supplémentaires</i>			
Forme juridique du groupement			
SCP (%)	28,1	52,2	
SEL (%)	50,0	39,1	Sans objet
CA/avocat (euros)	258 190	158 220	96 000
Domaines du droit sur représentés	Droit des affaires Droit fiscal	Droit du travail Droit des affaires Droit public Droit des biens Droit de la famille	Droit de la propriété intellectuelle Droit des dommages corporels et matériels
Part du conseil dans le CA (%)	62,2	43,6	24,9
% clientèle d'entreprises	76,5	55,2	58,8
% de cabinets localisés à Paris	62,0	30,0	23,1
Diversification géographique (%)	40,6	13,0	0,0
Plusieurs implantations en France et à l'étranger			
Effectifs avocats	46	11	3
Ratio collaborateurs/associés	1,9	1,1	1,6
Pouvoir égal de décision entre les associés (%)	71,8	95,7	Sans objet
Effectif stagiaires-avocats	9,1	0,9	0,2
Part des nouveaux clients dans le CA en 2010 (%)	19,7	20,6	24,1
Nouveaux clients par recommandation d'un confrère du cabinet (%)	43,7	13,0	0,0

*lecture : '58,6' signifie que dans les cabinets de cette classe, 58,6 % des avocats membres du cabinet pratiquent uniquement l'activité de conseil.

internationaux) pour les jeunes avocats, mais c'est également cohérent avec une très forte division du travail témoignant d'une certaine standardisation de leurs activités destinées aux entreprises (76,5 %) et reposant essentiellement sur des prestations de conseil (62,2 %). Cette standardisation va de pair avec l'appartenance de la clientèle au cabinet alors que c'est plutôt un système mixte qui caractérise la classe précédente. Elle est propice à un contrôle d'une hiérarchie bureaucratique suivant lequel les avocats perdent une partie de leur indépendance. Signe de ce contrôle hiérarchique, dans près de 30 % de ces cabinets le pouvoir de décision n'est pas distribué également entre les associés qui ont choisi dans la moitié des cas la SEL comme forme juridique (et la SCP dans seulement 28 % des cas).

Cette classe de cabinets se rapprocherait du modèle proposé par Henderson et Galanter (2008), modèle caractérisé par un fort contrôle hiérarchique et un turnover élevé des avocats, et en particulier des collaborateurs. Par contre, à l'encontre de ce modèle, le turnover est moins observable en ce qui concerne la clientèle²⁴. En effet, la part des nouveaux clients au cours de l'année 2010 est d'environ 20 % dans les deux classes (pour une moyenne de 37 % pour l'ensemble de l'échantillon). Si on isole les très grosses structures parisiennes, cette part est d'environ 13 % témoignant de relations encore plus stables avec leur clientèle d'entreprises.

Notons également que les « grands cabinets d'affaires parisiens » sont plus diversifiés géographiquement que les « cabinets généralistes de province » au sens où ils ont plusieurs implantations de leurs bureaux en France ou à l'étranger (41 % des cabinets contre 13 %), témoignant d'une politique de croissance plus affirmée.

Par ailleurs, en suivant le modèle du « cross selling » de Garicano et Hubbard (2008), on peut penser que les « cabinets généralistes de province » seraient contraints dans le développement de leur activité de conseil, et dans la spécialisation dans certains domaines du droit, par

24 Signalons néanmoins qu'au sein de cette classe apparaît une sous-classe composée d'une douzaine de cabinets qui se rapprocherait plus de ce modèle : à savoir un couplage entre un turnover élevé (21 %), une rotation relativement importante de la clientèle (28 % du CA représentant les nouveaux clients pour l'année 2010), un quotient collaborateur/associé faible (1,4) et une durée longue d'accès des collaborateurs à l'association.

la taille relativement faible de leur « marché ». *A contrario*, les « grands cabinets d'affaires parisiens », du fait de la taille importante du marché, développeraient une activité principalement orientée vers le conseil dans différents domaines du droit (affaires et fiscalité principalement) en profitant du « cross selling ». En effet, 43,7 % des cabinets de cette classe déclarent que de nouveaux clients ont pris connaissance de leur existence du fait de la recommandation d'un confrère du cabinet, alors que cette proportion est seulement de 13,0 % pour la première classe de cabinets.

2.2. Les individuels avec collaborateurs

On peut raisonner sur cette typologie en deux classes pour positionner le type de cabinets « individuels avec collaborateurs » que nous n'avons pas intégrés dans la construction statistique de notre typologie (voir tableau). En effet, ces cabinets n'étaient pas censés répondre à certaines questions de notre enquête (turnover, part des avocats ne faisant que du conseil, appartenance de la clientèle) adressées uniquement aux cabinets groupés. Ils représentent 16,5 % des cabinets de notre échantillon redressé et 18,5 % des avocats. Ce sont des cabinets de petite taille (3 avocats en moyenne) dont l'activité est principalement orientée par le contentieux (75 % du CA). Ils ont pour particularité de mixer une clientèle d'entreprise et de particuliers qui est relativement stable (24 % de CA représentés par de nouveaux clients au cours de l'année 2010) et fortement concentrée, les 3 premiers clients représentant 39 % du CA du cabinet. Le droit de la propriété intellectuelle et le droit des dommages corporels et matériels y sont fortement surreprésentés.

Ces cabinets spécialisés dans des domaines pointus occuperaient donc une position intermédiaire entre les deux classes précédentes, si l'on s'en tient au montant de la rémunération annuelle des collaborateurs (40 000 euros) et à la part de la clientèle d'entreprises dans le CA (59 %). Dans ces cabinets, la division du travail est relativement faible, ce qui témoigne d'une certaine indépendance des collaborateurs dans leur activité. Mais la part du CA par avocat (96 000 euros) est nettement inférieure à celle des deux classes précédentes. Leur localisation principalement dans des barreaux hors Paris (77 %) irait dans le sens qu'ils opèrent dans des niches délaissées par les plus grands cabinets qui sont « généralistes », ce qui est confirmé par le fait qu'ils déclarent, dans 71 % des cas, disposer de créneaux spécifiques où la concurrence est restreinte.

Notons que notre première enquête qualitative a permis d'identifier de telles structures spécialisées également dans le droit social, ou encore dans le droit de la distribution (Favereau *et al.*, 2010). L'engagement simultané de ces cabinets à la fois dans des activités de conseil et de contentieux leur permet d'acquérir une expertise solide et parfois même de faire avancer la jurisprudence. L'entretien d'une telle capacité d'expertise est peu compatible avec la diversification dans d'autres domaines du droit et donc avec une possibilité de croissance forte²⁵.

2.3. Division du travail et relations de sous-traitance

L'identification de « cabinets de niche » permet d'illustrer un autre axe que nous avons mis en évidence dans cette première étude qualitative. Cet axe permet d'opposer les cabinets suivant qu'ils connectent très étroitement « conseil » et « contentieux », en faisant plus ou moins œuvre inventive de jurisprudence dans un domaine précis (une « niche »)²⁶, et ceux où ces deux activités sont déconnectées, faisant soit l'une soit l'autre, mais sur des dossiers qui restent relativement simples car le droit est bien stabilisé. Ces dossiers sont propices à une forme de standardisation de la prestation comme nous l'avons vu précédemment avec les grands cabinets d'affaires caractérisés par une forte division du travail et une part très importante d'avocats spécialisés dans le conseil. Ces derniers peuvent toujours recourir à des cabinets de niche en cas de besoin d'une expertise pointue, instaurant ainsi une forme de division du travail basée sur une sous-traitance de spécialité. Il peut s'agir par exemple de l'externalisation de la « partie sociale » d'une fusion-acquisition traitée par un grand cabinet d'affaires.

Cet *outsourcing* pointu est différent d'une sous-traitance de capacité visant à pallier la fluctuation de la demande de services juridiques standards. Bien que relativement encore peu développée en France, cette sous-traitance a démarré depuis une trentaine d'années aux États-Unis avec la réalisation

25 Soulignons néanmoins que certains cabinets de niche, spécialisés en droit social ou droit de la propriété intellectuelle, peuvent regrouper une centaine d'avocats, avec pour particularité d'intégrer un nombre important de collaborateurs salariés. Mais ces cabinets constituent une exception dans le paysage français.

26 Un auteur comme Hadfield (2000) avance que la « course à la niche » dans les domaines hyperpointus du droit va de pair avec sa complexification croissante et son imprévisibilité.

de services juridiques dans des pays émergents (en particulier l'Inde) et leur facturation depuis New York ou Chicago (Wilkins, 1992). Cette sous-traitance se réalise par la voie des filiales ou des bureaux à l'étranger des cabinets mais elle s'effectue aussi par l'intermédiaire de « pure players », via des agences spécialisées dans ce type d'intermédiation témoignant d'un véritable marché du droit²⁷.

2.4. Les cabinets sans collaborateurs

Pour compléter notre panorama sur les différentes formes organisationnelles des activités des avocats, signalons un petit ensemble de cabinets groupés (6 % de l'échantillon redressé et seulement 3 % des avocats) qui ont pour particularité de rassembler des avocats dont la majorité font uniquement du conseil (53,8 %) et de ne pas recourir à des collaborateurs. La faiblesse du turnover des avocats (8,3 %) laisse présager une certaine intégration des ressources. Plutôt spécialisés dans le conseil en droit des affaires et droit fiscal (58 % du CA), ils dégagent un CA moyen par avocat assez conséquent (173 500 euros). Ces cabinets renvoient pour la plupart aux anciens conseils juridiques (avant la fusion avec les avocats de 1991) qui ont traditionnellement plus recours aux sociétés de capitaux et au salariat. Ainsi, en matière de structure juridique, ces cabinets ont beaucoup plus recours aux SEL (71,3 %) que pour les groupements avec collaborateurs et, inversement, pour les SCP (16,4 %). Par ailleurs, en employant pour près de la moitié de leur personnel des « non-avocats » (46,1 %), ces cabinets regroupant en moyenne 2 à 3 associés se caractérisent par une plus forte intégration des ressources²⁸.

À l'opposé, les cabinets *individuels sans collaborateur* (de loin les plus nombreux car représentant 59 % des cabinets de l'échantillon redressé et 31,5 % des avocats) ont essentiellement une clientèle de particuliers (73 %) et se livrent principalement à une activité de contentieux (80 %). Le montant

²⁷ Voir l'étude d'O. Chatudeau (2014) qui montre par ailleurs que cette sous-traitance porte sur des activités assez routinières et s'appuie sur le développement des NTIC et des procédures de certification (normes ISO) garantissant la confidentialité des données et la sécurité des transactions.

²⁸ Cette proportion est d'environ 36 % pour l'ensemble des cabinets de notre échantillon, 40 % pour les groupements avec collaborateurs, sans d'ailleurs de distinction entre les deux classes de notre typologie.

du CA par avocat est en moyenne de 79 Keuros et constitue le niveau le plus faible comparé aux autres types de cabinets. La part minime des emplois salariés atteste que l'avocat exerce vraiment à titre individuel sans priver néanmoins d'appartenir à une structure de moyens. Les domaines du droit les plus surreprésentés sont le droit de la famille (31 %), le droit pénal (18 %), et le droit du travail (15 %). Dans bien des cas, ils offrent une prestation assez standard comme en matière de divorce par consentement mutuel et d'aide juridictionnelle.

On débouche sur le constat d'une grande hétérogénéité des modes d'organisation des cabinets d'avocats qui opèrent sur le territoire français, avec des degrés d'intégration des ressources très variables. Nous avons vu que ces modes d'organisation sont à relier avec la nature des prestations juridiques, et en particulier leur degré de standardisation, et des marchés du droit sur lesquels ces cabinets se positionnent.

3. CONCLUSION

Bien que s'appuyant sur un échantillon limité, notre enquête statistique corrobore la grande hétérogénéité des cabinets d'avocats (opérant en France) qui s'est accentuée avec la consolidation d'une frange de grands cabinets d'affaires opérant sur le marché international des services juridiques (Morgan et Quack, 2005). Mais, à l'encontre d'un dualisme trop marqué de la profession, notre typologie des cabinets avec collaborateurs met en évidence des logiques d'entreprise caractérisées par des degrés différenciés d'intégration des ressources et de standardisation des prestations juridiques. Les « cabinets intermédiaires », caractérisés par une clientèle mixte (d'entreprises et de particuliers), restent fragiles bien que le développement actuel de cabinets de niche, organisés parfois en réseaux, participe au maintien de cette catégorie intermédiaire qui limite la polarisation de la profession en articulant la logique du public et la logique du marché (Karpik, 1995). Ils participent également à une activité juridique plus innovante et à la mobilité des avocats au cours de leur carrière, brisant la segmentation entre les marchés du travail de ces professionnels.

Un autre apport de notre recherche sur les formes d'organisation des cabinets d'avocats, que nous n'avons fait qu'évoquer ici, est de pouvoir

identifier les liens inter-cabinets. En effet, l'analyse qualitative met en évidence toute une palette de liens qui ne reposent plus sur les formes de sociabilité classiques de la profession d'avocat, avec, à une extrême, les réseaux de conseil inter-cabinets (Lazega, 2001) et, à l'autre extrême, la sous-traitance de services juridiques standardisés au sein d'un marché international du droit. Entre ces deux extrêmes, on assiste aujourd'hui au développement de formes d'organisation emboîtées comme les réseaux de cabinets s'inspirant du modèle de la franchise ou les plateformes numériques offrant des prestations juridiques low cost. Mais sur ces questions des liens inter-cabinets, il faudrait procéder à une enquête statistique spécifique, comme en matière de diversification géographique des cabinets ou de leur fusion-scission. Il serait par ailleurs intéressant de confronter nos résultats statistiques avec des études équivalentes concernant d'autres professions réglementées comme les experts-comptables, les architectes ou les médecins.

BIBLIOGRAPHIE

- ASSIER-ANDRIEU, L. (2011), *Les avocats, identité, culture et devenir*, Paris, Lextenso Éditions.
- BARSZCZ, C. (2012), « La typologie de la profession d'avocats : l'exemple des avocats d'affaires », *Pouvoirs*, n° 140, pp. 21-32.
- BESSY, C. (2010), « Les avocats, un marché professionnel déstabilisé », *Formation et Emploi*, n° 110, pp. 35-48.
- BESSY, C. (2015), *L'organisation des activités des avocats, entre monopole et marché*, Paris, Lextenso Éditions, coll. « Forum ».
- CHATUDEAU, O. (2014), « Les cabinets d'avocats d'affaires en France », *Commentaire*, n° 147, pp. 597-604.
- CSA/CNB, *Quels avocats pour quels marchés demain ?*, Étude n° 1400436.
- DESROSIÈRES, A. (2004) (ouvrage posthume coordonné par Emmanuel Didier), *Prouver et gouverner. Une analyse politique des statistiques publiques*, Paris, La Découverte.
- DEZALAY, Y. (1990), « Big Bang » sur le marché du droit. *La restructuration du champ du professionnel des affaires*. Rapport de recherche financée par le Commissariat Général au Plan.
- DUMOULIN, L., LICOPPE C. (2011), « Technologies, droit et justice », *Droit et Cultures*, n° 61/1, pp. 13-36.
- FAVEREAU, O. (DIR.), BESSIS, F., BESSY, C., CHASERANT, C., HARNAY, S., LAZEGA, E. (2010), « Les avocats entre ordre professionnel et ordre marchand – Concurrence par la qualité et socio-économie d'une réglementation professionnelle », rapport pour le CNB, Paris, Lextenso éditions.
- FAVEREAU, O., BESSIS, F., BESSY, C., CHASERANT, C., HARNAY, S. (2013), « Enquête statistique sur la profession d'avocat : modes d'organisation des activités et identité professionnelle ». Rapport pour le CNB.

- GALANTER, M., PALAY, T. (1992), « The Transformation of the Large Law Firm », in R.L. Nelson, D.M. Trubek, R.L. Solomon, *Lawyers' Ideals and Lawyers' Practices: Transformation in the American Legal Profession*, Cornell University Press, pp. 52-116.
- GARICANO, L., HUBBARD, T. (2008), « Specialization, Firms, and Markets: The Division of Labor within and between Law Firms », *Journal of Law, Economics, and Organization*, 25(2), 339-371.
- HADFIELD, G.K. (2000), « The price of law: how the market for lawyers distorts the justice system », *Michigan Law Review*, 98, pp. 953-984.
- HEINZ, J., LAUMAN, E. (1982), *Chicago Lawyers: The Social Structure of the Bar*, Evanston, Northwestern University Press.
- HENDERSON, W., GALANTER, M. (2008). « The Elastic Tournament: The Second Transformation of the Big Law Firm », *Stanford Law Review*, 60, pp. 1867-1930.
- KARPIK, L., 1995, *Les avocats entre l'État, le public et le marché : XIII^e-XX^e*, Paris, Gallimard.
- KARPIK, L., 2003, « Est-ce que les avocats peuvent affronter les défis posés à leur profession », *Hermès*, 35, pp. 203-211.
- KARPIK, L., 2007, *L'économie des singularités*, Paris, Gallimard.
- MORGAN, G., QUACK, S. (2005), « Institutional Legacies and Firms Dynamics: The growth and Internationalization of UK and German law firms », *Organization Studies*, 26(12), 1765-1785.
- SCOTT, R. (2008), « Lords of the dance: Professionals as Institutional Agents », *Organization Studies*, 29(2), 219-238.
- VAUCHEZ, A., WILLEMEZ, L. (2002), *Contribution à la connaissance statistique de la profession d'avocat*, Enquête pour le CNB, juillet.
- WICKERS, T. (2014), *La grande transformation des avocats*, Paris, Dalloz.
- WILKINS, D.B. (1992), « Who Should Regulate Lawyers? », *Harvard Law Review*, 105(4), 799-871.
- WILLIAMSON, O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York, Macmillan, The Free Press.